

KIJKEN IN ANDERMANS KEUKEN

KWALITEITSMONITORING BIJ FACILITAIRE CONTACTCENTERS

Door Tanja Florijn

HET AFHANDELEN VAN KLANTCONTACTEN WORDT VAAK UITBESTEED AAN EEN FACILITAIR CONTACTCENTER. MAAR IN DE LOOP VAN DE CONTRACTRELATIE TREEDT SLIJTAGE OP. OPDRACHTGEVERS RAKEN ONTEVREDEN OVER DE KWALITEIT VAN DE DIENSTVERLENING EN GAAN OP ZOEK NAAR EEN ANDERE FACILITAIRE PARTNER. KWALITEITSMONITORING DOOR DE OPDRACHTGEVER ZELF HELPT OM EEN JUISTER BEELD TE VERKRIJGEN VAN DE KWALITEIT VAN KLANTCONTACT, DE OORZAAK VAN ONTEVREDENHEID BIJ KLANTEN EN TEvens KAN DE RELATIE TUSSEN FACILITAIR CONTACTCENTER EN OPDRACHTGEVER VERBETEREN DOORDAT SAMEN WORDT GEKEKEN NAAR OORZAAK EN GEVOLG.

Opdrachtgevers sturen bij uitbesteding van het klantcontact sterk op kwantitatieve aspecten zoals kosten, service level en gesprekstijden. Het bepalen van de kwaliteit van de werkzaamheden wordt meestal gedaan met behulp van een klanttevredenheidsonderzoek (KTO), dat de opdrachtgever zelf laat uitvoeren. In een dergelijk onderzoek komen vragen aan de orde zoals: “Bent u vriendelijk te woord gestaan?”, “Hoe tevreden bent u over de deskundigheid van de agent?”, “Is uw vraag beantwoord?”.

Maar welke sturingsinformatie leveren deze antwoorden eigenlijk op? Met andere woorden, wat hebben we aan deze uitspraken van klanten in termen van kwaliteitsverbetering? En wat doet de opdrachtgever aan kwaliteitsverbetering behalve met een (beschuldigende) vinger naar het facilitaire contactcenter wijzen? Kwaliteitsmonitoring is een middel om de kwaliteit van de dienstverlening aan de klanten te borgen en te verbeteren.

WIE, WAT, WAAR

Bij die vriendelijkheid kunnen we ons allemaal een beeld vormen, ook al is het een subjectief element. Wat de ene klant als vriendelijk ervaart, hoeft namelijk voor de andere klant niet te gelden, maar doorgaans wordt hier wel hetzelfde over gedacht. En vriendelijkheid dient echt uit de agent zelf te komen, waarmee de beoordeling ervan ook echt iets zegt over de kwaliteiten van de agent.

Maar wat als de klant aangeeft geen antwoord op zijn vraag te hebben gekregen of aangeeft ontevreden te zijn over de deskundigheid van de agent?

In de praktijk blijkt de echte reden van deze ontevredenheid vaak

in het proces te liggen. De agent kón de vraag niet beantwoorden. De reden is dan niet het gebrek aan deskundigheid van de agent, maar het (gebrekkige) achterliggende proces of onvoldoende informatie in het kennissysteem waar de agent uit moet putten. Voor de bellende klant maakt dat echter niet uit. Hij geeft aan niet tevreden te zijn en wat de achterliggende oorzaak is zal hem ‘worst’ zijn. En zo hoort het ook. Het is namelijk het probleem van de opdrachtgever en ‘zijn’ contactcenter.

Daarnaast kunnen er ook processen zijn waar klanten niet specifiek ontevreden over zijn, maar waar wel verbeteringen mogelijk zijn. Soms neemt een klant het proces zoals het is, uit gewening, gelatenheid of onwetendheid. De klant geeft geen direct signaal af, maar hier ligt wel een potentiële kans om het beter te doen.

LEREN SAMENWERKEN

Al snel ontstaat de situatie waarbij ‘eens een hartig woordje met het contactcenter moet worden gesproken’. Want het gaat niet goed, de klant is ontevreden.

De deskundigheid en het beantwoorden van de vraag, hebben een duidelijke tweeledige oorsprong: de kennis/vaardigheden van de agent én (de werkbaarheid van) processen, procedures en beschikbaarheid van informatie.

Voordat er een oplossing kan worden aandragen, is er echter een oorzaak nodig. Het achterhalen van de oorzaak binnen het contactcenter kun je als opdrachtgever op verschillende manieren doen:

- Aannames;
- Input van het contactcentermanagement;

- Input van de agenten;
- Zelf meeluisteren en ervaren.

Het doen van *aannames* is vanzelfsprekend geen verstandige keuze. Iedereen zal dit beamen, maar wellicht toch stiekem tegen zichzelf zeggen dat ze dit regelmatig doen....

Input van het management van het facilitaire contactcenter is op bepaalde vlakken zeker nuttig. Blijf dus vooral met elkaar in gesprek. Het management staat echter niet direct middenin de materie en informatie zal dus gefilterd en in hoofdlijnen overkomen.

Input van de agenten is informatie uit de eerste hand. Heeft u, als specialist van uw eigen product, dat weleens geprobeerd? Een brainstormsessie met agenten? Agenten willen en kunnen echt wel meedenken, zeker als je ze aanmoedigt en een kans geeft. Dit kan zeer verrassend en verfrissend werken en verhoogt daarnaast de betrokkenheid met het project. Een deel van de informatie of suggesties zal niet nuttig zijn, omdat agenten nu eenmaal niet altijd de impact van diverse zaken kunnen inschatten, maar toch. Verfrissende ideeën komen vaak uit onverwachte hoek en een paar goede ideeën kunnen voldoende zijn voor het realiseren van verbeteringen. En als de input netjes teruggekoppeld wordt, begrijpt een agent het proces steeds beter, hetgeen de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt.

De laatste optie is het *meeluisteren* op de werkvloer en zelf ervaren wat er gebeurt. Hoe worden de klanten te woord gestaan? Gebeurt dit op de manier zoals de opdrachtgever dit voor ogen heeft? Hoe reageert de klant hierop? Met welke systemen werkt de agent om de benodigde informatie te verkrijgen om de klanten goed en adequaat te kunnen helpen? Welke informatie is beschikbaar en hoe snel? Tegen welke procesaspecten loopt een agent aan?

Onze ervaring is dat opdrachtgevers heel veel kunnen leren over hun eigen dienstverlening, producten en processen door regelmatig mee te luisteren.

In een enkel geval werken opdrachtgever en het facilitaire contactcenter goed samen en zoekt men samen naar oorzaken en oplossingen. Maar helaas nog niet vaak genoeg. Opdrachtgevers nemen nog te weinig zelf het initiatief om de verantwoordelijkheid voor het optimaal benutten van de signaalfunctie van het contactcenter te delen.

Het management van het facilitaire contactcenter is meestal ook al niet zo enthousiast over het idee om opdrachtgevers te laten meeluisteren. Het is natuurlijk nogal bedreigend om de opdrachtgever te laten meekijken in de keuken. Maar wat valt er eigenlijk te verbergen? Beide partijen moeten ervoor openstaan en het vooral vanuit de positieve aspecten bekijken. En hoe vaak wordt in een discussie tussen opdrachtgever en contactcenter management over de kwaliteit van de geleverde dienstverlening, niet het argument gebruikt: "luister dan zelf eens mee, dan kun je het ervaren"?

Kortom, maak van het 'luister-zelf-eens-mee-als-ik-het-niet-met-u-eens-ben' een structurele aangelegenheid om de dienstverlening transparant te houden en discussies juist te vermijden. Het is niet de bedoeling dat men op elkaars stoel gaat zitten, maar



wel dat men met elkaar meedenkt. Tijd en energie kunnen beter worden gestoken in het snel onderkennen van knelpunten en het oplossen ervan, dan in het overtuigen van elkaar. Beide partijen moeten zich kwetsbaar durven opstellen, verantwoording nemen en fouten durven erkennen. Niet meer wijzen naar elkaar, maar werken mét elkaar.

INHOUDELIJKE EN VORMTECHNISCHE MONITORING

Het monitoren van de kwaliteit van de dienstverlening kent twee hoofdaspecten:

- Inhoudelijk: processen, procedures, juistheid van het antwoord en/of de actie, vastleggen klantcontacten.
- Vorm: gespreksvaardigheden.

Als eerste moet een opdrachtgever bepalen wát er gemonitord moet worden. Wat is het doel van monitoring. Voor het vormaspect, het monitoren van gespreksvaardigheden, kan soms het beste door het facilitaire contactcenter zelf uitgevoerd worden. Het voeren van gesprekken is immers de specialiteit van het contactcenter en het monitoren van gespreksvaardigheden is wel degelijk een vak apart. Het vereist van de 'monitor' diverse vaardigheden en specialistische kennis. Subjectiviteit loert om de hoek en speelt hier een grotere rol als bij het beoordelen of het antwoord goed of fout was. Het kán wel door de opdrachtgever worden gedaan, maar dan wel door goed opgeleide specialisten. Zorg dus voor training en coaching door een ervaren kwaliteitsmedewerker.

Als u alleen kiest voor het inhoudelijke, realiseert u zich dan dat de vorm onvermijdelijk langskomt. Luisterend naar de inhoud kun je namelijk niet net doen alsof je niet hoorde hoe het gesprek verliep. Spreek samen af hoe je hiermee om gaat. De samenwerking en ‘monitoring’ beperkt zich dan tot het afstemmen en accorderen van de items die u in de gespreksvaardigheden belangrijk vindt en bijvoorbeeld het bijwonen van kalibratiesessies (het gezamenlijk beoordelen van gesprekken om tot een zo eenduidig mogelijke beoordeling te komen en dus objectiviteit).

Het monitoren op inhoud kan prima gebeuren door de opdrachtgever. Hierbij geldt vanzelfsprekend, net als bij gespreksvaardigheden, dat je samen eerst afstemt wat er wordt beoordeeld en op welke manier. Belangrijk is om bij een beoordeling consequent te noteren waarom iets eventueel fout was. En ook bij een goede beoordeling kunnen verbeteraspecten worden genoteerd. Ontbrak er bijvoorbeeld informatie in het kennissysteem of was de informatie onduidelijk? Is het een verwijtbare fout van de agent omdat deze het systeem niet (juist) heeft geraadpleegd? Dergelijke toelichtingen zijn onontbeerlijk voor het verbeterproces. Een opdrachtgever kan door zijn kennis van de eigen processen en (on)mogelijkheden binnen de organisatie sneller acteren en de juiste acties uitzetten.

WANNEER, HOE VAAK

Elke opdrachtgever zou periodiek meeluistersessies moeten hebben. Maandelijks of per kwartaal. Feeling houden met de klanten en zelf horen wat er speelt.

Bij de lancering van nieuwe producten en/of processen speelt dat helemaal. Een opdrachtgever moet er dan bovenop zitten. Juist dan veel meeluisteren. Hierdoor kan er snel en adequaat gesignaleerd en gereageerd worden, in plaats van achteraf allerlei correctieacties te moeten uitzetten.

GOEDE AFSPRAKEN

Goede afspraken, die samen bepaald en vastgelegd zijn, zijn erg belangrijk. Het voorkomt onduidelijkheden, ook bij agenten. Een advies is om een meeluisterreglement op te stellen, dat regels en voorwaarden beschrijft voor monitoring.

Wat zeker niet de bedoeling is, is dat een opdrachtgever de agenten van het contactcenter op individueel niveau gaat beoordelen. Dan gaat een opdrachtgever namelijk wél het werk van het facilitaire contactcenter overnemen en dat wil niemand. Een opdrachtgever mag signaleren en rapporteren, maar niet coachen of discussies met agenten aangaan. Dat laat u over aan het contactcenter.

Soms besluiten opdrachtgever en facilitair contactcenter om agenten tijdens het meeluisteren direct te voorzien van inhoudelijke tips over kennis en kunde. Dit mag, zolang de bevindingen maar vastgelegd worden, zodat dit zo nodig voor de hele agentgroep bruikbaar is. Bijvoorbeeld door het aanpassen van een training op basis van een bevinding uit een monitoringssessie.

Onderwerpen die in het reglement tussen opdrachtgever en contactcenter aan de orde komen zijn bijvoorbeeld:

- Privacy werknemers en klanten (bijvoorbeeld gesprekken niet op klant- of agentniveau registreren en dus niet op dat niveau herleidbaar).

- Wat zijn de doelstellingen van het meeluisteren (bijvoorbeeld overall gesprekskwaliteit, inzicht verkrijgen en verbeteringen aanbrengen in processen, procedures, systemen en content).
- Wie luisteren mee namens opdrachtgever (bijvoorbeeld procesverbeteraars, kwaliteitsmedewerkers).
- Hoe wordt meegeluisterd (bijvoorbeeld side-by-side, opnames, opnames incl. schermhandelingen).
- Hoe worden resultaten vastgelegd (bijvoorbeeld maandelijkse rapportages).
- Hoeveel gesprekken per periode en hoe vaak (bijvoorbeeld 4 x per maand 25 gesprekken, waarvan 50% opnames en 50% side-by-side).
- Beoordelingsgronden (bijvoorbeeld monitoringslijst met definitielijst voor het beoordelen van kennis en vaardigheden, afgestemd met contactcenter en te allen tijde inzichtelijk voor medewerkers).
- Beheer en bewaartermijn opnames.
- Bespreken resultaten en eventuele acties (wie, hoe vaak etc.).

RESULTATEN

Met een goede insteek en een investering in tijd en energie, is er voor iedereen voordeel:

- De opdrachtgever krijgt goed inzicht in de dienstverlening en verbetermogelijkheden. Hiermee kunnen verbeteringen worden doorgevoerd in de interne organisatie die klanten en het contactcenter direct merken. De feeling met de klanten blijft goed.
- Het contactcenter krijgt de beschikking over betere informatie en verbeterde werkprocessen. Hierdoor is het mogelijk efficiënter en dus sneller en goedkoper te werken, terwijl de kwaliteit tegelijkertijd toch omhoog gaat. Agenten functioneren beter, want het werk kenmerkt zich door successen en tevreden klanten in plaats van frustratie.
- De klant, last but not least, heeft er alle voordelen van doordat de service beter en sneller verloopt met een steeds grotere ‘first-time-right’ factor.

Een stijging van de klanttevredenheid, lagere kosten door efficiënter werken en een goede samenwerking zal uiteindelijk leiden tot een langere levensduur van de relatie tussen opdrachtgever en facilitair contactcenter. **CCM**

Tanja Florijn is consultant bij de BRW Groep – tanja@brw.nl